

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CRITÉRIOS INSTRUMENTAIS E SUBSTANTIVOS UTILIZADOS  
NAS DECISÕES REFERENTES ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS  
HUMANOS DA EMPRESA ATM PUBLICIDADE LTDA**

Autor: Marjorie Lemke de Souza

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção de título de Especialista  
em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

Curitiba  
2004

Agradeço a minha mãe Marli Dockhorn Lemke  
e meu esposo João Luiz Lindemann de Souza.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>4</b>
2.1	OS PRINCÍPIOS DA INTEGRAÇÃO.....	4
2.2	RECURSOS HUMANOS NO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO.....	5
2.3	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	6
<b>3</b>	<b>CONCEITOS DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS....</b>	<b>8</b>
3.1	HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL.....	8
3.2	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA BUSCA PELA QUALIDADE TOTAL.....	14
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÕES INSTRUMENTAIS E SUBSTANTIVAS.....</b>	<b>31</b>
4.1	ORGANIZAÇÕES INSTRUMENTAIS.....	31
4.1.2	Controles e instrumentos para um trabalho produtivo.....	32
4.2	ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS.....	34
4.2.1	Um mapeamento de organizações substantivas.....	35
4.2.2	Uma visão global da racionalidade e da eficácia.....	40
<b>5</b>	<b>ATM PUBLICIDADE LTDA: ORGANIZAÇÃO ESTUDADA...</b>	<b>42</b>
5.1	NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO.....	42
5.2	PRODUTOS E SERVIÇOS PRODUZIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.....	42
5.3	PÚBLICOS CUJAS DEMANDAS SÃO ATENDIDAS NA ORGANIZAÇÃO.....	42
5.4	FILOSOFIA DE MARKETING.....	42
5.5	MICROAMBIENTE DA EMPRESA.....	43
5.5.1	A empresa.....	43
5.5.2	Fornecedores.....	44
5.5.3	Intermediários de marketing.....	44
5.5.4	Os clientes.....	44
5.5.5	Os concorrentes.....	45
5.5.6	Os públicos ( <i>stake holders</i> ).....	45
5.5.7	Tendências demográficas.....	45
5.5.8	Tendências econômicas.....	46
5.5.9	Ambiente natural (ou ecológico).....	46
5.5.10	Ambiente tecnológico.....	46
5.5.11	Ambiente político.....	47
5.5.12	Ambiente cultural.....	47
5.6	COMPOSTO MERCADOLÓGICO.....	48

5.6.1	Produtos e variedades.....	48
5.6.2	Preço.....	49
5.6.3	Promoção.....	49
5.6.4	Ponto de venda.....	49
5.7	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	50
5.8	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO.....	51
6	<b>ENTREVISTA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>52</b>
7	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO COM BASE TEÓRICA.....</b>	<b>56</b>
8	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>63</b>
9	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>69</b>

## **RESUMO**

O tema deste projeto técnico é desenvolvido por meio de uma pesquisa teórica e prática referente aos critérios instrumentais e substantivos utilizados nas decisões referentes às políticas de recursos humanos. Relata-se sobre um estudo de caso da empresa ATM Publicidade Ltda. Teve-se por objetivo delinear os critérios instrumentais e substantivos que interferem nas decisões referentes às políticas de recursos humanos da empresa estudada. Assim, propõe-se que, para melhorar o ambiente de trabalho da empresa, é necessário adotar novos critérios instrumentais e substantivos como plano de capacitação para o gerenciamento, criação de novos procedimentos administrativos, elaboração de formas eficazes de avaliação de desempenho, plano de cargos e salários e programas de confraternização com funcionários administrativos e operacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste projeto técnico refere-se aos critérios instrumentais e substantivos utilizados nas decisões referentes às políticas de recursos humanos da empresa ATM PUBLICIDADE LTDA.

O presente trabalho tem por objetivo descrever tais critérios e identificá-los na referida empresa. Para tanto, são delineadas as políticas de recursos humanos da empresa e descritos os critérios instrumentais e substantivos que interferem nas decisões referentes às políticas de recursos humanos da mesma.

O problema que se levanta é: quais são os critérios instrumentais e substantivos utilizados nas decisões referentes às políticas de recursos humanos da ATM PUBLICIDADE LTDA?

Assim, o trabalho justifica-se na tentativa de mensurar o clima organizacional, buscando melhorar o ambiente de trabalho e o desenvolvimento organizacional como um todo.

Para tanto, faz-se primeiramente um estudo da base teórico-empírica com base em autores da área, no que tange à administração, de recursos humanos. A abordagem de análise é qualitativa.

Após, descreve a caracterização da empresa, sendo que o nível de análise é departamental e o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista.

## **2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para realizar os objetivos de recursos humanos em uma organização, é preciso empregar pessoas. Essa é a tarefa da área funcional de recursos humanos, que segundo Maximiano (2000), administra todos os tipos de relações da organização com seus empregados. Mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de algumas empresas. Dependendo de certos fatores: como idade, tipo de cursos que está fazendo, qualidade da escola, experiência prévia e disponibilidade de tempo, já considerar-se-á empregado por essas empresas.

### **2.1 OS PRINCÍPIOS DA INTEGRAÇÃO**

O objetivo da integração nas organizações é evitar problemas e atingir o sucesso. Segundo Crosby (1993), a integração segue tais princípios básicos: fazer com que funcionários, fornecedores e clientes sejam bem sucedidos.

O autor cita que esse conjunto de idéias podem não ter a originalidade das encontradas nos clássicos, mas dão a plataforma para aqueles que almejam o sucesso no mundo real. Idéias tais que complementam tanto aos funcionários quanto à organização.

Para uma organização colocar em prática a integração, primeiramente deve-se construir conscientemente o clima de consideração entre as pessoas, fazendo com que os empregados saibam o que a administração espera deles, fazendo com que se comportem da melhor maneira possível e salientar que o local zela por sua reputação. (CROSBY, 1993).

## 2.2 RECURSOS HUMANOS NO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO

A tarefa da administração, segundo Chiavenato (2000), é integrar e coordenar recursos organizacionais (ora cooperativos, ora conflitivos) tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc.; em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

Conforme o autor, os recursos são meios que as organizações possuem para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos: são bens ou serviços consumidos na realização das atividades organizacionais.

De um modo geral, os recursos podem ser classificados em cinco grupos: físicos ou materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos.

Em se tratando de recursos humanos, pode-se dizer que são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização. (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria)



e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Para Chiavenato, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, recurso tal que decide manipular os demais, inertes e estáticos. Constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (2000).

Ressalta também o autor, que as pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções. Sejam elas, diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes (cargos) dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. As pessoas são muito diferentes, constituindo um recurso altamente diversificado em face às diferenças individuais de personalidade, experiência e motivação, entre outros. A palavra recurso apresenta um conceito muito estreito para abranger as pessoas, participantes de uma organização.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional transforma as organizações mecanicísticas em organizações orgânicas, através da mudança organizacional, de modificação da cultura organizacional, da compatibilização dos objetivos organizacionais além de objetivos individuais dos participantes. Desta forma, ressalta Chiavenato, o desenvolvimento organizacional é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade, envolvendo um processo de colheita de

dados, diagnóstico operacional e ação de intervenção. Cita ainda que, entre as técnicas de intervenção em desenvolvimento organizacional, as mais importantes são: realimentação (feedback) de dados, desenvolvimento de equipes, enriquecimento de cargos, treinamento da sensibilidade e consultoria de procedimentos (2000).

### 3 CONCEITOS DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A Política de Recursos Humanos é responsabilidade primeira e indelegável da Alta Direção em uma organização. É a diretoria que deverá dizer como atenderá as premissas fundamentais: obtenção de recursos qualificados e fixação mediante desenvolvimento desses recursos humanos em uma organização.

Segundo Matos, o que importa é conceituar qual a orientação da política de Recursos humanos da empresa:

Se estará centrada nos aspectos positivos, exercendo função orientadora e normativa, (integrando o pessoal, ajustando-o, orientando-o, treinando-o, promovendo-o por desempenho) ou se dará ênfase aos aspectos negativos, cumprindo função fiscalizadora e repressiva (controle exacerbado: a necessidade de controle excessivo revela baixo moral da equipe e a indisciplina, as murmurações, as impontualidades, os absenteísmos, os atritos etc. são meras conseqüências). (1993, p. 386-387).

#### 3.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Alves (2004) defende a idéia de que, para se falar numa evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil, deve-se em consideração a diferenciação, bem como a integração que ocorreu ao longo dos anos em relação à

área da Administração de Pessoal. Neste sentido, a história e o desenvolvimento da administração de Recursos Humanos no Brasil está diretamente ligada a história e a evolução dos recursos humanos nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos. É nas empresas norte-americanas que, ao longo deste século, tornaram-se evidentes as maiores modificações no que diz respeito às práticas administrativas de pessoal e de recursos humanos.

A compreensão do que se denomina hoje de Administração de Recursos Humanos só vai ser possível no momento em que o Brasil consolidar uma base industrial sólida. Assim, no final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, em torno de 1890 a 1930, devemos levar em consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira. (*Id. ib.*)

De acordo com este mesmo escritor, torna-se significativa a presença de trabalhadores europeus com alto grau de politização, instalados principalmente em São Paulo e cidades da Região Sul do país, bem como bastante forte o movimento sindical durante as três primeiras décadas do século. Havia um significativo número de jornais operários que circulavam em São Paulo e no Rio de Janeiro e eclosão de movimentos grevistas. Nesta época, em São Paulo, ocorreram vinte e oito greves, sendo duas gerais: uma em 1907 e a outra em 1917, sendo que a segunda é considerada como uma das mais importantes de todo o movimento operário brasileiro, visto que alertou os patrões e os Poderes Públicos para a necessidade e premência da criação e uso de medidas adequadas de proteção ao trabalho e ao trabalhador, repercutindo diretamente em algumas empresas que passaram, ao fim do movimento,

a iniciar uma campanha para a criação de cooperativas, com o intuito de baratear gêneros de consumo.

A partir da Primeira Guerra Mundial a administração de pessoal começa a desenvolver-se tendo como pano de fundo os movimentos sindicais daquela época, fruto dos novos padrões de relacionamento entre operários e patrões. (*Id. ib.*)

Werther e Davis (*apud* Alves, 2004), afirmam que a modificação no papel do Estado nos processos de produção, desde a crise de 1929, alterou os planos de benefícios e de segurança no trabalho, além do relacionamento com empresas e sindicatos.

Entretanto, é somente na década de 30 que uma legislação trabalhista vem a se concretizar, sendo que nesta época as práticas administrativas de pessoal restringiam-se a tarefas correspondentes a cálculos de retribuição aos quais faziam jus os trabalhadores.

A partir de 1930, modificações significativas vão ocorrer nas relações de trabalho no Brasil. Através do governo revolucionário de Getúlio Vargas vão ser promovidas uma série de mudanças em consideração às questões trabalhistas, tanto no que diz respeito às medidas de proteção social aos trabalhadores, quanto à organização das associações dos mesmos.

Porém, os fatos mais marcantes deste período virão a ocorrer após a instalação do Estado Novo, no ano de 1937, quando a nova Constituição passa a atrelar os sindicatos ao Estado e a proibir as greves. (*Id. ib.*)

Alves ressalta que a partir das décadas de 40 e 50 é que a intervenção do Estado nas relações trabalhistas se acentua, imprimindo às empresas a necessidade de ampliação das funções de recursos humanos. No ano de 1940 é criado o imposto sindical e em 1943 surge a Consolidação das leis do Trabalho (CLT). Ressalta que a legislação trabalhista editada nesse período cria a carteira profissional, regula horários de trabalho na indústria e comércio, define férias remuneradas, institui as comissões mistas de conciliação, estabelece as condições de trabalho para menores na indústria, entre outras normas. Neste sentido, Werther e Davis esclarecem que é nestas décadas que os ora denominados Departamentos de Pessoal começam a ter um maior relevo, uma vez que os empregados iniciaram sua organização através de sindicatos, exigindo que os Departamentos de Pessoal interlocutassem com os mesmos e, em alguns casos, sendo redenominados de Departamentos de Relações Industriais.

Durante as décadas de 60 e 70, a promulgação de leis de segurança, saúde e pensões, visando eliminar discriminações nos empregos, nas questões relativas a sexo, cor, religião, idade e origem dos empregados, foi fazendo com que os departamentos de pessoal fossem cada vez mais valorizados dentro das organizações. Já no Brasil, as iniciativas no sentido de adotar as inovações norte-americanas à realidade das nossas organizações encontraram muitas dificuldades. Entre elas cabe destacar as seguintes: as relações entre empregados e empregadores eram muito distintas, assim como a cultura organizacional das empresas e as condições sócio-econômicas e políticas. (*Id. ib.*)

Neste sentido, Bertero (*apud* ALVES, 2004, p.61) esclarece que “o desenvolvimento da área de recursos humanos nos Estados Unidos foi muito mais uma consequência do crescimento e organização do movimento operário do que dos esforços das pessoas da área.”

Porém, no Brasil, a legislação social, fruto da intervenção estatal nas relações trabalhistas, refletia as tentativas de entrave ao desenvolvimento dos movimentos operários, assumindo um papel protocolar e paternalista onde os aspectos abordados nas leis versavam sobre a regulação do contexto de trabalho ( contrato, salários, benefícios, etc.) buscando eliminar espaços que viabilizassem negociações entre trabalhadores e patrões.

Saldanha (*apud* ALVES, 2004, p.63) cita que:

no período denominado jurídico-trabalhista surge a figura do Estado como interventor no relacionamento entre trabalhadores e patrões, sob o pretexto de proteger os interesses e direitos de ambas as partes. Nesta fase surgem muitos órgãos estatais, tais como o Ministério do Trabalho e o Departamento Nacional do Trabalho, com o fim de organizar uma estrutura governamental para amparar as relações trabalhistas, bem como diversos decretos versando sobre vários temas relativos às relações trabalhistas, tais como concessão de férias, carteira profissional, etc.) e alguns mecanismos importantes de fiscalização e controle das relações trabalhistas, sendo que em 1943, é elaborada a Consolidação das Leis do trabalho, coroando este processo de organização e controle .

Alves (2004) afirma que, na fase tecnicista viu-se uma importação de diversas técnicas e conceitos de administração de pessoal vindos de países desenvolvidos e a crescente substituição do então denominado chefe de pessoal pelo administrador de pessoal. É neste período que a Administração de Pessoal passa a ter uma nova e maior dimensão, visto que os métodos como: a descrição de cargos, a avaliação de desempenho e a pesquisa salarial, entre outros, passam a fazer parte do vocabulário desta função. Também, o administrador de pessoal, passa a interlocutar com um

número maior de técnicos de outras áreas, tais como a sociologia, a psicologia, a pedagogia, etc., no intuito de aumentar seus conhecimentos.

Fernandes (*apud* ALVES, 2004) esclarece que estes novos conhecimentos eram necessários pelo fato de que o administrador de pessoal passava a possuir novas atribuições como chefe de um setor de prestação de serviços às áreas operacionais, na busca de otimizar os recursos humanos da organização.

Fernandes ressalta que a denominada fase administrativa coloca a administração de Pessoal como uma função integrante e enraizada nas empresas brasileiras, nas quais o administrador de pessoal é substituído pelo gerente de Relações Industriais, como ocorrera em empresas norte-americanas, ou pelo gerente de recursos humanos. Este período é caracterizado pela importância do contexto legal, norteando as atividades de pessoal, assim como, pela utilização crescente de moderna tecnologia de pessoal.

Sob outro ponto de vista, conforme Serson (*apud* ALVES, 2004), a história da Administração de Recursos Humanos no Brasil pode ser dividida em três fases: um período anterior à revolução de 1930; um período entre essa revolução até o final da Segunda Guerra Mundial e outro período posterior a esse evento até os dias atuais.

Contudo, estas divisões não dão conta de mais três etapas da história dos recursos humanos no Brasil que são as seguintes: a etapa do Desenvolvimento da Organização, a da Responsabilidade Empresarial e, atualmente, a da Qualidade e Competitividade. (*Id. ib.*)



### 3.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA BUSCA PELA QUALIDADE TOTAL

A formulação das políticas de RH, segundo Alves, já integradas com o negócio, filosofia e os objetivos de qualquer organização é, atualmente, condição fundamental e indispensável na busca da excelência, qualidade e do atingimento de altos níveis de produtividade (2004).

Tomou-se inconcebível na Administração de Recursos Humanos a manutenção da histórica confusão com a importante área de Administração de Pessoal. Afirma Tomei (*apud* ALVES, 2004) até a década de 60, fase que a autora denomina como "I", só existia a Administração de Pessoal. É na fase "II", de 1960 a 1980, que vai surgir a Administração de Recursos Humanos ocupando, neste período, 50% das atividades, até então estritamente de pessoal.

Já na fase "III", de 1980 a 1990, a Administração de Recursos Humanos passa a ocupar a maior parte das atividades outrora somente de pessoal, ou seja, 80%, segundo o autor.

Tomei buscou enfatizar a diferenciação e integração da Administração de Recursos Humanos e de Pessoal, acentuando, no que denominou como fase "IV", a partir de 1990, a importância da visão estratégica, bem como da interligação do planejamento de recursos humanos com o planejamento empresarial.

Albuquerque (*apud* ALVES, 2004, p.67), acerca dos objetivos da Área de Recursos Humanos, destaca que:

o ambiente empresarial tem se tomado crescentemente complexo. Convive-se, atualmente, com uma enorme variedade de organizações, responsáveis pela fabricação e ou comercialização de produtos e prestação de serviços que venham a satisfazer necessidades individuais e ou coletivas. Ao mesmo tempo, a atuação destas organizações presta-se à execução de certos objetivos, os quais orientarão a formulação de suas políticas e estratégias.

Assim, independentemente da natureza ou do ramo em que as organizações atuam, as mesmas sempre possuirão determinados objetivos oriundos de uma filosofia administrativa e de negócios, que irão orientar todas as suas atividades.

É este conjunto de metas que deverá nortear os objetivos específicos de cada área funcional de uma organização. Desta forma, as finalidades destas áreas deverão estar em consonância com os objetivos globais da empresa, de modo a garantir que o exercício daquelas funções possibilite e contribua para a sua realização. (ALVES, 2004).

A atuação da Área de Recursos Humanos produz efeitos em todos os outros setores empresariais, destacando-se seu papel fundamental no assessoramento destas atividades, fazendo com que cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos necessitem de outros conhecimentos, além dos tradicionais inerentes as suas tarefas técnicas. Estes executivos necessitam de uma visão estratégica, genérica e sistêmica acerca de todas as atividades da empresa, uma vez que as finalidades de sua área estão integradas aos objetivos primeiros da organização em que atuam. (*Id. ib.*)

É a partir dos objetivos acima citados, bem como da missão e visão da empresa que vão ser definidas as políticas de Recursos Humanos.

As políticas de Recursos Humanos, segundo Chiavenato, (*apud* ALVES, 2004, p. 69) vão variar de empresa para empresa dependendo das necessidades e filosofia de atuação de cada organização. Na verdade, elas se constituem em diretrizes fundamentais ou guias para ação, que "procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal".

Para Lucena (*apud* ALVES, 2004, p. 69), "as políticas procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. São, portanto diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas".

Neste contexto, Lucena reforça o caráter permanente das políticas, bem como, que estes estarão sempre presentes na formulação de qualquer iniciativa ou ação voltadas para a gestão de Recursos Humanos. Os princípios técnicos e administrativos, preconizados pela organização são comunicados de forma clara e completa pelas políticas, as quais delimitarão também o universo dentro da qual decisões são tomadas, norteadas pela elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

Chiavenato (*apud* ALVES, 2004) apresenta uma já clássica subdivisão de políticas de Recursos Humanos bastante ortodoxa e polêmica, de qualquer forma muito utilizada por várias empresas no Brasil.

Segundo o autor, os aspectos principais aos quais uma organização deve abranger, são os seguintes:

## I - Políticas de suprimento de Recursos Humanos:

a) Onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições, e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de Recursos Humanos) os recursos necessários à organização.

b) Critérios de seleção de Recursos Humanos e padrões de qualidade para admissão: quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização;

c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização com rapidez e suavidade.

## II - Políticas de Aplicação de Recursos Humanos:

a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais e físicos, entre outros).) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;

b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de Recursos Humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras,

definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;

c) Critérios de avaliação da qualidade e adequação dos Recursos Humanos através da avaliação do desempenho.

### III - Políticas de Manutenção de Recursos Humanos:

a) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;

b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização e considerando a posição da mesma frente às práticas do mercado de trabalho;

c) Como manter uma força de trabalho motivada, participativa e produtiva dentro da organização;

d) Critérios relativos às condições físicas e ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.

#### IV - Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- a) Critérios de diagnóstico/programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- b) Critérios de desenvolvimento de Recursos Humanos a médio e longo prazo, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização;
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional através da mudança do comportamento dos participantes.

#### V - Políticas de Controle de Recursos Humanos:

- a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer os elementos necessários para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os Recursos Humanos da organização.

Alves cita que

é fundamentalmente a partir da década de 90, com a inserção da questão da qualidade no ambiente organizacional brasileiro que alguns empresários passam a questionar, de forma radical, as políticas administrativas até então adotadas para a gestão de seus negócios. Neste sentido as políticas específicas das diversas áreas constitutivas de uma empresa passam a ser influenciadas por este novo paradigma. A área de Recursos Humanos é, sem dúvida, uma das que mais sofrem os efeitos desta nova realidade. Aliado ao crescente crescimento e competitividade deste mercado, os profissionais que atuam nesta área passam a conviver com novas demandas. (2004, p.72-73)

O autor também ressalta que dentro desta nova concepção, agora mais estratégica de Recursos Humanos, as políticas passam a ser traçadas dentro de um processo dinâmico e holístico de administração da organização humana com interação com as expectativas do negócio da empresa, que inclui a preocupação com o futuro, de que propriamente mais um conjunto de técnicas que se somam as já existentes, embora essa abordagem sistêmica possa gerar a necessidade de serem criadas novas técnicas ou instrumentos de administração de pessoal". (2004, p.74)

Lucena (*apud* ALVES, 2004) apresenta alguns exemplos de políticas de Recursos Humanos, dentro deste novo paradigma acima citado:

I) Planejamento de Recursos Humanos:

- a) A empresa tomará como base as decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar em termos quantitativos e qualitativos suas necessidades de Recursos Humanos;
- b) Considerar-se-á desempenho, potencial e mobilidade interna como critérios

básicos para o planejamento de Recursos Humanos, tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da organização;

## II) Planejamento Organizacional:

a) Manter-se-á um modelo organizacional que dimensione uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações, interna e externamente;

b) Criar-se-á condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade de sua força de trabalho.

## III) Colocação de Recursos Humanos:

a) Manter-se-á todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, promovendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.

b) Utilizar-se-á prioritariamente o aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas, através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.



#### IV) Desenvolvimento de Recursos Humanos:

a) Manter-se-á seus Recursos Humanos no nível técnico profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, propiciando a formação e/ou aprimoramento identificadas por ocasião do planejamento de Recursos Humanos;

b) Dimensionar-se-á suas prioridades de formação e ou aprimoramento considerando as necessidades corporativas, setoriais e individuais.

#### V) Compensação (ou remuneração):

a) Proporcionar-se-á uma remuneração digna e compatível com o contexto sócio - econômico baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos, na contribuição esperada e no desempenho individual.

#### VI) Relações Trabalhistas e Sindicais:

a) Colocar-se-á relações de capital versus trabalho no nível de entendimento da participação, da negociação e do respeito mútuo, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que venham a equilibrar e satisfazer as expectativas

do empreendimento e as expectativas de realização profissional, econômica e social de seus Recursos Humanos.

#### VII) Gerência:

a) Responsabilizar-se-á cada gerente pela criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos Recursos Humanos e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial.

Buscando repensar a missão da área de Recursos Humanos no contexto empresarial atual, relevados os impactos do ambiente externo, Lucena estabelece as seguintes prioridades na gestão dos Recursos Humanos:

- I) A busca da qualidade, da competência e do desempenho dos Recursos Humanos;
- II) Atuação em um ambiente de mudanças e de desafios;
- III) Atuar, tendo em vista o presente e o futuro da organização.

É através destas prioridades, associadas às políticas já anteriormente descritas, que se abrem novas perspectivas para ações que justificarão o novo papel de Recursos Humanos. (ALVES, 2004).

Segundo Alves, “administrar recursos humanos, a partir deste enfoque, consiste em estruturar organizacionalmente a área de modo a atender aos novos objetivos decorrentes de sua missão”. (2004, p.77).

Com os novos desafios para a gestão de Recursos Humanos, vêm a necessidade de imprimir uma outra dimensão na forma de trabalhar com os processos tradicionais de Administração de Recursos Humanos. Convive-se hoje com estratégias de Recursos Humanos onde a visão é mais política e social, menos burocrática e mais flexível, menos autoritária e mais negociadora. Tudo isto para de atender às novas necessidades organizacionais do trabalho e dos empregados. (*Id.ib.*)

Alves ressalta que, nesta nova abordagem, passa-se a reorganizar as diferentes funções da Área de Recursos Humanos, não sob um enfoque da especialização técnica, contudo sob a busca de resultados, via operacionalização dos processos de Recursos Humanos. Assim, “todas as atividades tais quais aplicações técnicas, programas e tarefas passam a ser distribuídas e reestruturadas por processos e administradas de acordo com os objetivos da área”. (2004, p.78).

É somente através de uma formulação clara e objetiva da missão, bem como das premissas que dimensionarão os valores e as crenças e também das políticas gerais de Recursos Humanos, que será possível a abertura de novos caminhos que viabilizem ações transformadoras na Área de Recursos Humanos, não se dispensando o controle efetivo de seus resultados. (ALVES, 2004).

Segundo Albuquerque (*apud*, 2004), embora seguindo diferentes premissas básicas, em contextos econômico-sociais diferenciados, os modelos de gestão desses países que se encontram na vanguarda da competitividade mundial, apresentam

diversas características em comum. Analisando essas características, a partir do enfoque das políticas e da gestão de Recursos Humanos, o autor estabeleceu uma comparação entre a tradicional concepção organizacional e a nova, adotada nos países estudados.

Albuquerque destaca que:

todas as características elencadas no quadro encontram-se intimamente inter-relacionadas, produzindo efeitos e sendo afetadas umas pelas outras no contexto de cada organização. Assim, as inter-relações entre as mesmas devem ocorrer de forma coerente com os objetivos ou resultados esperados pelo negócio. Destaca serem estas as características basilar, fundamental, geral e subjacente a todas as outras apresentadas, principalmente quando analisada sob o enfoque da competitividade. (2004, p.81).

É a partir da busca da identificação de parâmetros básicos que irão ser formuladas as políticas de Recursos Humanos. Neste sentido, Albuquerque releva como fundamentais três parâmetros básicos:

- I) Estabilização da força de trabalho, envolvendo os vários níveis de empregados: operacionais, técnicos e gerenciais;
- II) Qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados, principalmente das categorias consideradas chave para a empresa;
- III) Comunicação e criação de sistemas de gestão mais participativos.

Albuquerque diz que: "operacionalizando esses pontos nas diferentes práticas de captação, treinamento, carreira, remuneração ter-se-ia como objetivo desenvolver cultura forte e consistente de empresa, ou ao menos negociada, entre as várias categorias". (2004, p.83).

Afirma ainda o mesmo autor, que para serem competitivas, as organizações precisam de gerentes e empregados com níveis de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior. Cita como exemplo a área de produção, onde as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão implicam necessariamente na alocação de recursos humanos de alto nível de qualificação. Assim, na nova concepção de organização competitiva, recursos humanos e tecnológicos, cada vez mais qualificados têm que andar juntos na busca contínua de inovações, qualidade e produtividade.

Porém, adverte que o atual sistema de escolaridade formal e de formação de recursos Humanos não atende de forma satisfatória aos novos imperativos ditados pela competitividade industrial. O que denomina como "revolução na educação" é ação fundamental que deve envolver todos os agentes sociais. Destaca que esta tarefa não deve ficar apenas a cargo do estado e do governo, cabendo às empresas assumirem cada vez mais sua parcela neste desafio, o que já ocorre em outros países e em algumas empresas brasileiras.

Destaca ainda que a necessidade de um maior profissionalismo na produção face às rápidas mudanças tecnológicas, elevação no nível do trabalho e tendências do trabalho em grupo constitui-se num parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de Recursos Humanos nas organizações.

Outro aspecto importante citado por Albuquerque, diz respeito à relação empregatícia. Acredita o autor que emprego em longo prazo é pré-condição para a criação de equipes enganadas, investimentos na qualificação empregado multifuncional e geração de clima organizacional que possibilitem mudanças. É a

partir de um real engajamento do empregado com as metas da empresa, via uma relação de emprego mais duradoura, que o mesmo enquanto pessoa que participa de um grupo se sentirá valorizado.

Tal valorização deverá estar traduzida em políticas de Recursos Humanos que possibilitem de forma contínua o envolvimento e o desenvolvimento dos empregados no trabalho. (*Id. ib.*)

De acordo com ALVES (2004), ara o atingimento desta nova concepção exige-se um novo contorno para as políticas de Recursos Humanos, orientadas para a busca de resultados em termos de inovações, qualidade e produtividade no trabalho, devendo assumir como premissas as necessidades de:

- I) Valorização dos talentos humanos na empresa;
- II) Atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- III) Criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em tomo das metas organizacionais;
- IV) Possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- V) Oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva;
- VI) Adaptação de políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua.

Ressalta ainda que, em relação aos contornos gerais das políticas de Recursos Humanos na nova concepção organizacional, os mesmos devem contemplar às seguintes políticas:

- I) Política de Contratação: ênfase no potencial dos candidatos para desenvolvimento de carreiras. Para os níveis mais avançados será priorizado o recrutamento interno, no intuito de estimular o desenvolvimento em longo prazo;
- II) Política de Treinamento: busca de qualificação do profissional para o desempenho de funções futuras visando o desenvolvimento contínuo;
- III) Política de Carreira: ênfase na flexibilidade, no longo alcance e na permeabilização entre as diferentes carreiras, não devendo ser amarradas a estrutura de cargos e as promoções deverão ser baseadas em desempenho e "back-ground" individual;
- IV) Política de Remuneração: devem ser competitivas no mercado de trabalho, evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade deverá ser a posição na carreira e não na estrutura de cargos;
- V) Política de Incentivo: direcionada a base grupal e não individual e vinculada à consecução de resultados no trabalho e empresarias;
- VI) Política de Relações Sindicais: pautadas em respeito, confiança mútua, interdependência e na busca da convergência de interesses.

Albuquerque (citado por ALVES, 2004, p.86) ressalta também que:

a responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos nas empresas que buscam competitividade não pode ficar restrita a uma determinada área ou departamento, uma vez que é responsabilidade e tarefa de todos os

profissionais ocupantes de posição gerencial, administrando equipes e pessoas e que não é mais possível pensar-se em ser competitivo somente pela via da inovação tecnológica ou através do engajamento de Recursos Humanos. Ambos são fundamentais e as novas estratégias de competitividade obrigam uma interação entre tecnologia e Recursos Humanos.

O autor ressalta que o redirecionamento das políticas de Recursos Humanos, voltadas para a obtenção de resultados de longe, esgota a discussão acerca das novas demandas para a área de Recursos Humanos.

Alves urge um questionamento radical acerca dos objetivos e políticas de recursos humanos no sentido de buscar que o trabalho realizado pelos profissionais da área possa agregar um real valor aos objetivos finais da organização. Para tanto, adota como imprescindíveis as seguintes ações:

- I. Relacionar objetivos no sentido de comprovar o valor que o trabalho de RH representa para a razão de ser da empresa;
- II. Identificar e comprovar o porquê de RH constar da folha de pagamento da organização;
- III. Mensurar o valor que o trabalho representa para os negócios da empresa.

Estas ações visam redirecionar os recursos humanos para uma atuação como centros de lucros, ou seja, vinculados inteiramente às áreas de negócios que trazem retorno financeiro para as empresas.

De acordo com Alves (2004), as mudanças têm operado de forma rápida e crescente no mercado internacional e os efeitos na realidade organizacional brasileira são presentes e inevitáveis. Operar de forma efetiva as mudanças necessárias a área



de Recursos Humanos parece ser a grande tarefa que, atualmente, desafia os profissionais atuantes neste segmento.

Políticas de Recursos Humanos são diretrizes basilares que fundamentam ações, e é somente através de um real conhecimento dos novos paradigmas e concepções que os profissionais poderão repensar sua parcela no que diz respeito a tais paradigmas. (*Id. ib.*)

## **4 ORGANIZAÇÕES INSTRUMENTAIS E SUBSTANTIVAS**

### **4.1 ORGANIZAÇÕES INSTRUMENTAIS**

O Dr. José Augusto Chaves Guimarães (2004) diz que tendo-se em conta que as unidades e sistemas de informação constituem-se, pela sua própria gênese, em organizações de gestão do conhecimento, observa-se que as atividades de análise e representação de conteúdo assumem um papel estratégico como pontes para a construção de novos conhecimentos. Nesse sentido, a indexação deixa de se constituir em atividade de natureza eminentemente técnica para integrar o universo gerencial de tais organizações. Analisa-se o delineamento de políticas de análise e representação de conteúdo partindo-se de elementos contextuais (a organização, a clientela e os recursos) para se chegar a elementos instrumentais que implicarão nas tomadas de decisões, como a extensão da cobertura de assuntos, o universo de documentos-fonte, os níveis de exaustividade e de especificidade almejados e o perfil do indexador, do sistema de indexação e da linguagem a ser adotada. Finalmente, analisa-se a importância de tais políticas como instrumentos para a gestão de conhecimentos pela organização em questões como o conhecimento próprio e o estratégico ali gerado, o conhecimento a ser obtido externamente, o grau de publicidade x confidencialidade de tais conhecimentos e o custo a ser pago nesse processo.

### 4.1.2 Controles e instrumentos para um trabalho produtivo

Segundo Drucker (1998), o trabalho é um processo e precisa de controles apropriados. Especificamente, o processo da produção precisa possuir controles com relação a:

- seu rumo;
- sua qualidade;
- a quantidade da sua produção em determinado período e com determinado conteúdo de atividades;
- seus padrões;
- sua economia, ou seja, a eficiência com que utiliza os recursos ao seu dispor.

Inicialmente, precisa-se saber controlar o processo de trabalho e não o trabalhador. O controle é um instrumento que o trabalhador usa, nunca devendo virar seu senhor. Também não se deve tornar-se um obstáculo à sua atividade. O controle destina-se a fazer com que o processo se desenvolva com suavidade e adequação e obedeça a padrões elevados em uma organização. (*Id. ib.*)

O autor lembra ainda que os controles precisam ser preestabelecidos e precisam ser efetuados através da retroalimentação fornecida pelo trabalho executado.

Conforme Drucker (1993), a etapa final para tornar o trabalho produtivo é preparar os instrumentos adequados à sua execução, sejam físicos como um martelo, ou conceituais como um relatório contábil.

Para cada tipo de trabalho é necessário um instrumento diferente. É importante ressaltar que o instrumento deve servir ao trabalho. O autor diz que o trabalho não existe em função da produção. A coisa mais importante que o dirigente de uma empresa precisa saber a respeito dos instrumentos constitui a ponte entre o trabalho e o trabalhar. Precisam, pois, ser aproveitados de tal forma que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize. Para tanto, o líder precisa compreender sobre mecanização e o que constitui a mecanização apropriada. (DRUCKER, 1998)

Finalmente o autor diz que “todo o trabalho precisa contar com seus instrumentos. Todo trabalho, portanto, precisa ser mecanizado. O trabalhador é tão bom quanto seu instrumento de trabalho” (1998, p. 257); mas também o inverso é verdadeiro, isto é, os instrumentos são tão bons quanto trabalhador que os usa. Portanto, ao conceber os instrumentos para o trabalho o dirigente precisa ter presentes essas duas dimensões: o trabalho e o trabalhar.

Em suma, os instrumentos constituem a ponte entre trabalho e o ato de trabalhar, precisando ajustar-se a ambos. Os instrumentos podem ser utilizados tanto para a mecanização como para a automação, cada uma das quais apresentando suas próprias condições de aplicação e exigências. (*Id. ib.*)

## 4.2 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

O professor Maurício Serva, na Revista de Administração de Empresas (1993), ressalta que o fenômeno da multiplicação de organizações alternativas ou coletivistas, também denominadas substantivas, tem tido um forte incremento desde os anos sessenta, já observado em todos os continentes, demonstrando uma curiosa espontaneidade à medida que a autonomia é um dos seus fatores marcantes, pois nele não se observa o caráter orgânico que determina a natureza das organizações burocráticas ao conferi-las um sentido integrativo e sistêmico. Ao contrário, organizações substantivas parecem brotar pela força espontânea de milhares de indivíduos, espalhados por todo o mundo, que se têm reunido em torno de ideais e princípios determinantes de ações conjuntas, as quais por sua vez acabam configurando práticas sócio-organizacionais relativamente descompromissadas como estatuto essencialmente sistêmico burocratizada.

Mesmo a existência de uma infinidade de redes interligando muitas organizações em diversos segmentos e cenários sociais, não revela em si uma integração sistematizada comparável ao mundo burocratizado, pois, em sua esmagadora maioria, tais redes estabelecem-se no plano da comunicação, da troca de informações, que possibilitem a ajuda mútua e, principalmente a ampliação da consciência do esforço alternativo que se desenvolverão em regiões distantes entre si. Ainda que algumas redes possuam objetivos específicos fundados em ideais comuns, observa-se, via de regra, um elevado grau de autonomia em cada organização membro, resultando na não uniformidade obrigatória de suas práticas, denotando um

nível de desordem inaceitável na concepção fundamental de organização burocrática. (SERVA, 1993)

Ressalta também que

a denominação Movimento Alternativo, empregada por alguns para designar o conjunto de organizações substantivas encontradas em praticamente toda parte no mundo contemporâneo, é errônea, significando mais uma dificuldade da sociedade instituída em conceber a alteridade. Definitivamente, as organizações substantivas não configuram um movimento, elas não são arregimentadas por um órgão ou instituição qualquer que lhes dê, imponha ou indique objetivos, ordens, ou direção; a noção de centro é inexistente, como também as de padronização, sistematização e organicidade. Analisa-las sociologicamente como movimento ou qualquer conceito semelhante revela fragilidade metodológica, perenizando a lógica sistêmica e conjuntista incapaz de pensar a autonomia do social. (1993, p.37)

#### 4.2.1 Um mapeamento de organizações substantivas

Serva faz referência sobre “O Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas – GOPS”, sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, empreendeu entre julho e novembro de 1990, menos com fins quantitativos do que como objetivo de conhecer aspectos qualitativos de organizações substantivas atuantes em Salvador. (1993)

Foram pesquisadas doze organizações que atuam em ramos bastante diversificados. Duas associações de defesa da ecologia, uma locadora de livros, um espaço cultural que congrega também um bar/restaurante, uma escola de educação infantil, uma associação de recuperação de viciados em álcool, uma associação de defesa de direitos dos homossexuais, uma entidade que presta apoio psicológico por telefone, um centro de educação popular, uma entidade de pesquisa social e apoio à

organização de comunidades carentes, uma entidade de difusão da macrobiótica e de filosofias com bases orientais, e uma clínica psicológica alternativa que faz parte de uma comunidade rural orientada por uma filosofia própria.

O levantamento foi realizado em bases metodológicas qualitativas. Os pesquisadores dirigiram-se às organizações munidos de um roteiro, o qual serviu como ponto de partida para interações travadas sob diversas formas: observações diretas, entrevistas, discussões coletivas.

Em seguida, as principais revelações fornecidas pela pesquisa citadas por Serva (1993):

a) Princípios norteadores:

Vários são os princípios que norteiam a existência e o funcionamento das organizações pesquisadas. Eles estão, de certa forma, bastante inter-relacionados demonstrando sua consciência lógica. Pode-se afirmar que há o reconhecimento da grande importância da individualidade dos seus membros, ao passo que também se valoriza muito a dimensão coletiva, denotando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização; ou seja, partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e a compatibilidade de valores. Daí surgem os demais princípios, tais como o respeito a dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade) e a identidade de valores gerais. Ainda foram apontados como

princípios a aceitação da existência de conflitos, o que demonstra uma disposição permanente de negociação entre as partes;

b) Relacionamento entre os membros da organização:

A intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, conjugada com os princípios da aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação revelando o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos face a face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano;

c) Reflexão sobre a organização:

O processo de reflexão tende a ser mais burocratizado naquelas organizações que possuem uma área de atuação mais voltada para o macro social e para a sociedade global; percebe-se que em geral, essas organizações, apesar de algumas apresentarem nítidos traços de contestação ao social, não inovaram ainda os seus processos de reflexão face às organizações burocráticas tradicionais;

d) Hierarquia:

Nas entidades voltadas para o macrosocial, tais como as associações de defesa de direitos civis, observa-se uma curiosa ambigüidade: para o mundo exterior elas possuem uma estrutura formal bem definida, mas internamente há a neutralização relativa da hierarquia. Nas organizações que funcionam como



microempresas prevalecem formas de administração participativa, variando o seu grau em função do peso da ideologia dos seus proprietários ou fundadores;

e) Critérios para a escolha dos membros da organização:

A sintonia com a causa maior da organização e a identificação com os valores pessoais e grupais são os critérios essenciais. Disponibilidade para realização de tarefas e empatia são critérios complementares;

f) Veiculação de informações e processo decisório:

O processo decisório é coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos os interessados, com exceção das microempresas onde o processo é, sob alguns aspectos, operacionalizado por seus proprietários;

g) Remuneração:

As microempresas pagam salários que são combinados com base na função que cada membro exerce. Em uma entidade dedicada à organização social de populações carentes, os salários são pagos com referência ao mercado de trabalho. Nas demais organizações o trabalho é totalmente voluntário, não havendo pagamento de salários;

h) Horário:

A tônica são horários de trabalho extremamente flexíveis, a partir de variáveis tais como disponibilidade, compromisso individual e funcionamento da entidade;

i) Auto-avaliação:

Na auto-avaliação realizada pelas organizações, vê-se que os aspectos subjetivos preenchem todos os pontos enfocados. Uma organização onde existe satisfação oriunda da perseguição de um ideal; onde o trabalho é realizado com prazer através da satisfação individual e grupal e a ausência de alienação no trabalho foram os itens utilizados para a expressar suas respectivas auto-imagens;

j) Aferição do rendimento individual:

A aferição é coletiva, ou seja, é operacionalizada pelo grupo como um todo em reuniões periódicas onde se exercita o diálogo e a negociação;

k) Expressão social da organização:

Está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como a transparência em suas práticas e atividades principalmente nas entidades de defesa de direitos civis e organização político-social de comunidades;

l) Satisfação do usuário:

Algumas organizações nunca empreenderam qualquer esforço sistemático para medir o grau de satisfação do usuário. Aquelas que já efetuaram algum tipo de levantamento desta questão relataram que receberam um retorno positivo, porém não forneceram maiores detalhes, revelando que tal aspecto ainda não foi tratado com grande profundidade;

m) Inserção da organização na sociedade:

A fronteira com a sociedade burocrática constitui-se e uma delicada área de atuação das organizações pesquisadas. Nota-se um raio de ação social onde as organizações conseguem inserir-se e sobreviver, parecendo ser tal feito o suficiente. O caso das entidades de defesa de direitos civis é mais crítico, pois estas necessitam do respaldo efetivamente popular, já que atuam no terreno institucional, travando relacionamentos que são prepostos da sociedade burocrática.

#### 4.2.2 Uma visão global da racionalidade e da eficácia

Serva (1993) observou que nas organizações existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito a individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade são alguns dos aspectos marcantes, revelando a presença de racionalidade substantiva e criando estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, destacando-se as relações pessoais, as interações e a vivência do presente.

A primazia da racionalidade substantiva constitui-se no traço mais marcante de tais organizações. Daí decorre a denominação que a elas imputamos: organizações substantivas. Nelas não constatamos alguns preceitos fundamentais encontrados nas burocracias como, por exemplo, a excessiva supremacia da organização sobre o indivíduo, o processo relacional, interativo, parecendo mais importante até do que o conteúdo na atividade grupal. (*Id. ib.*)

Serva diz:

deve-se ter cuidado para não mitificar as organizações substantivas nem a sua dinâmica de atuação, não tentar apreende-las mediante o aprisionamento num significativo, pois elas não apresentam um padrão fixo, não seguem e não se constituem em modelos a serem seguidos, não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, como também o estabelecimento de cargos, dentre outros ditames da chamada Ciência da Administração, que fornece as soluções utilizadas pela grande maioria das organizações burocráticas contemporâneas. (2004, p.42)

Nas formas de atuação das organizações substantivas, o caráter fundamental encontrado foi a singularidade.

Serva ressalta também que o fenômeno da profusão de organizações substantivas é concomitante com a pós – modernidade. A ciência não sintonizada com a era pós – moderna não oferece condições adequadas para a sua análise e compreensão. Portanto, insistir com os velhos paradigmas (principalmente com o funcionalismo) é, no mínimo, permanecer no obscurantismo. Urge uma fundamentação nova e sintonizada com a evolução que a pós – modernidade tem imposto ao mundo. Uma fundamentação que denote uma ciência do devir. (1993)

## **5 ATM PUBLICIDADE LTDA: ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

### **5.1 NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa tem como razão social a denominação ATM PUBLICIDADE LTDA, e como nome fantasia, KOIKE: ARQUITETURA DA IMAGEM. Atua no ramo de comunicação visual, onde seus principais clientes são, Repsol, Ipiranga, Banco Real, Bradesco, Renault, shoppings entre outros ramos.

### **5.2 PRODUTOS E SERVIÇOS PRODUZIDOS PELA ORGANIZAÇÃO**

Fabricação e instalação de painéis, fachadas, totens, banners, lonas. Em resumo, todo e qualquer produto que envolve comunicação visual.

### **5.3 PÚBLICOS CUJAS DEMANDAS SÃO ATENDIDAS NA ORGANIZAÇÃO**

Empresas de médio a grande porte que desejam divulgar sua imagem, produto ou serviço.

## 5.4 FILOSOFIA DE MARKETING

A empresa utiliza a filosofia de *conceito de marketing*, pois está sempre atenta às necessidades e anseios de seus clientes, no que tange a comunicação visual, de uma forma mais eficiente que seus oponentes.

## 5.5 MICRO AMBIENTE DA EMPRESA

### 5.5.1 A empresa

A fábrica / produção divide-se em 10 setores: almoxarifado, expedição, montagem interna, serigrafia, serralheria, funilaria, pintura, acrílico, carpintaria e supervisão.

A parte administrativa divide-se em 14 setores: design, orçamento, compras, engenharia, montagem externa, comercial, recepção, financeiro, secretaria industrial, secretaria comercial, diretoria comercial, diretoria industrial, presidência comercial e presidência industrial, presidências tais ocupadas por dois irmãos.

Todos os setores estão interligados e dependem do bom desempenho de todos

### 5.5.2 Fornecedores

É de suma importância adquirir produtos de qualidade e confiabilidade a baixo custo.

A grande maioria dos fornecedores sempre atende ao prazo estipulado, buscando a fidelidade para com a organização. Possui um número reduzido de fornecedores qualificados que não comprometem o volume de produção e vendas. A empresa busca ampliar o número de fornecedores com preços mais baixos e que tenham interesse não apenas em vendas, mas sim, ter prazer em colaborar.

### 5.5.3 Intermediários de Marketing

A divulgação da imagem da empresa e do produto é de responsabilidade do departamento comercial e de vendas, tendo em vista o ramo de atividade da empresa. Está em processo de andamento a contratação de vendedores especialistas em marketing e vendas de placas e painéis em geral.

### 5.5.4 Os clientes

A organização pertence ao ramo industrial, atendendo ao mercado consumidor, no que tange a comunicação visual. Tem como perspectiva aumentar o seu número de clientes no exterior e ampliar o seu quadro de produtos inovadores.

#### 5.5.5 Os concorrentes

A fidelidade é primordial para com os clientes no que diz respeito a prazo, preço e qualidade. A empresa visa atender cada vez mais aos clientes com eficiência para conquistá-los. Está também descobrindo as estratégias de vendas e produção dos concorrentes.

#### 5.5.6 Os públicos (*stake holders*)

*Stake holders* são todos os públicos que participam em processos de negociações nas organizações.

São:

- Público interno: funcionários; programas de motivação e treinamentos estão sendo trabalhados;
- Público geral: clientes em potencial; divulga-se produtos e serviços a todo tipo de público no que diz respeito à comunicação visual.

#### 5.5.7 Tendências demográficas



Quanto maior o crescimento populacional, maiores as expectativas de crescimento do mercado.

#### 5.5.8 Tendências econômicas

Os setores de compras e orçamentos estão buscando adquirir insumos e serviços alternativos, com a mesma qualidade e menor custo, aumentando a taxa de lucro da empresa. Atende a demanda do público alvo (qualidade, prazo de entrega e preço), que afetam os padrões de compras desejados pelos consumidores.

#### 5.5.9 Ambiente natural (ou ecológico)

Existe separação de lixo na organização. (vidros, lâmpadas, resíduos contaminados, resíduos de aço, papel, plástico e alimentos)

Porém existe uma tendência no aumento da poluição sonora, causada por máquinas e equipamentos da fábrica.

Tem como objetivo manter e ampliar os programas de coleta e reciclagem de lixo.

#### 5.5.10 Ambiente tecnológico

Existe um baixo desenvolvimento tecnológico no que diz respeito a máquinas, equipamentos e ferramentas, devido à escassez de recursos. Em contrapartida, há investimentos em processos de crescimento tecnológico na utilização de desenvolvimento e de criatividade em novos produtos e utilização de insumos.

A empresa prepara-se para adquirir certificados de Qualidade Total e implementação do 5S.

Pesquisas e cotações estão sendo feitas para aquisição de novas máquinas e equipamentos para fábrica.

#### 5.5.11 Ambiente político

A contabilidade da empresa é bastante rigorosa e eficiente.

Cabe também citar que, na organização, mercadorias e matéria-prima não entram sem notas fiscais e o produto final também só é expedido e vendido com notas fiscais.

A organização tem como política: “vender mais por menos” e trabalhar sempre para adquirir novas técnicas de vendas e produção.

#### 5.5.12 Ambiente cultural

A organização possui um ambiente cultural “pesado”. Os proprietários são exigentes e não admitem erros, atrasos e incompetência. Isso cria conflitos entre todos

os setores e, principalmente entre eles e todos os subordinados. Isso prejudica o ambiente de trabalho, a produção e até a sua imagem no mercado.

O setor de gestão de recursos humanos está trabalhando na questão: melhorar a relação entre todos os funcionários, tanto organizacionais como pessoais.

## 5.6 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

### 5.6.1 Produtos e variedades

A organização possui clientes de grande e pequeno porte, como por exemplo: Bradesco, Renault, *out door* e pequenos luminosos de autônomos. O departamento de Design dos produtos está sempre se atualizando e se desenvolvendo conforme as necessidades dos clientes. Os produtos são embalados com papelão, protetante, bolha e caixas de ripas e compensados. Toda mercadoria sai da empresa somente com nota fiscal e garantias dos serviços. Alguns serviços, quando necessários, devido a grande demanda, são terceirizados. Para a fabricação da maioria dos produtos são utilizados insumos como: chapas de aço inox, galvanizado e preta; barras diversas de aço, tintas, material elétrico, acrílico, pvc, entre outros.

### 5.6.2 Preço

Os preços e prazos de pagamentos são bastante variados, desde R\$1.000,00 a R\$1.000.000,00. Possui como credores os bancos Bradesco e Unibanco. Os preços são negociados sempre tendo como base os prazos de entrega, quantidades e ofertas dos concorrentes.

### 5.6.3 Promoção

A venda pessoal é rara, mas acontece. Ocorre muitas vezes entre amigos de vendedores da organização. A maioria das vendas é feita através de visitas dos vendedores e diretores pessoalmente aos clientes.

### 5.6.4 Ponto de venda

Os produtos são vendidos para todos os estados do Brasil e também para algumas regiões do exterior.

A empresa possui transporte próprio, sendo que em muitas vezes são necessárias terceirizações.

A organização não trabalha com estoque alto de produtos e sim, com estoque médio de insumos e previsão de entradas de novas obras e projetos.

Os pontos de vendas localizam-se em todo país e em alguns países como EUA e Alemanha. Os maiores clientes localizam-se em Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo, onde a comunicação visual é intensa.

## 5.7 DIAGNÓSTICO INTERNO

A organização possui em média 160 funcionários, entre administração, fábrica (produção) e montagem externa, sendo que estes possuem mão-de-obra qualificada para o exercício da função.

A empresa apresenta uma estrutura vertical onde todos, com exceção dos proprietários-presidentes, são subordinados e supervisionados por alguém. A estrutura compõe-se de dois presidentes, dois diretores, administração, fábrica e montagem externa.

O sistema de informação, atualmente, caracteriza-se por: 90% via correio interno (intranet) e 10% via correspondência/comunicados por escrito. Mantém um canal de comunicação e informação por escrito por meio de um jornal interno, com uma tiragem de 300 jornais por edição.

Com relação à gestão de pessoas, o departamento de recursos humanos está buscando soluções para a questão de funcionários desmotivados e subvalorizados e sem retorno.

A empresa, aos poucos, está despertando para estas oportunidades. Por excesso de tentativas frustradas, ocasionou-se a desmotivação e a falta de credibilidade com relação à empresa perante aos funcionários.

A organização não possui planos de carreira oficializados, avaliação de cargos e salários, plano de benefícios (saúde, dentária, farmácia, etc.) padronizados. A produção, como um todo, e também a parte administrativa estão mal estruturadas e administradas.

Os benefícios oferecidos pela empresa não atingem satisfatoriamente as necessidades dos funcionários.

O conjunto de todas estas disfunções ocasiona a desmotivação que, por sua vez, causa a baixa produtividade e qualidade de produtos, aumentando também a alta rotatividade de pessoal.

Para tanto, será feita uma pesquisa interna e aplicado um questionário, tendo como foco o clima organizacional.

## 5.8 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

Para aplicar o roteiro da pesquisa que foi feita, ficou definido como público alvo um funcionário de alguns departamentos principais da organização, totalizando oito pessoas, visando melhorar o clima organizacional e o relacionamento interpessoal.

## **6 ENTREVISTA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

A entrevista teve como objetivo mensurar o clima organizacional, buscando melhorar o ambiente de trabalho. Foi entrevistado o gerente de recursos humanos da ATM PUBLICIDADE LTDA por meio de contato pessoal.

Sobre a questão um, onde se pergunta sobre os objetivos da organização, o gerente inicia dizendo que a organização atua no ramo de Comunicação Visual há vinte anos, e que a mesma tem como missão antecipar-se, sempre, aos desejos do cliente, atendendo e superando as suas expectativas e necessidades com soluções, produtos e serviços da mais alta qualidade e tecnologia, através de uma equipe de profissionais em contínuo aprimoramento, utilizando-se de processos inovadores, criativos, e equipamentos de última geração, que garantam a rentabilização crescente das ações e negócios da empresa, de seus acionistas e seus funcionários. Fala também da visão, que é percorrer o século XXI como um grupo sólido, crescente, competente e correto, reconhecido nacional e internacionalmente pela excelência de suas soluções e serviços, pela qualidade e alta tecnologia de seus produtos, e pela competência, modernidade e retidão de sua gestão, motivo de constante orgulho e modelo para seus funcionários.

Quanto à hierarquia, descreve que a ATM é uma empresa familiar, nacional e privada, fundada na década de 80 por um imigrante japonês, apaixonado pela arte e pela pintura. Durante esse período a empresa passou por muitos avanços administrativos, gerenciados pela filha do fundador. Depois de sua gestão, os seus dois

irmãos passaram a assumir a gerência da empresa. Hoje a empresa possui duas gerências: a Comercial e a Industrial e subseqüentemente os departamentos derivados.

A questão três aborda a integração. Diz o gerente que na organização utiliza-se o Projeto de Integração Koike, através do “sistema padrinho”. O novo integrante irá conversar com os responsáveis de cada departamento (ou seu representante) com o objetivo de conhecer a rotina de trabalho e os procedimentos sistêmicos da Koike, para coletar as principais informações.

A Koike preparou um Manual de Integração, o qual contém as principais informações para o novo integrante, como: jornada de trabalho, banco de horas, férias, apresentação da empresa, dentre outras informações da empresa. Em seu primeiro dia, o novo funcionário será apresentado ao padrinho. A escolha do padrinho deve se restringir ao departamento em que o novo colaborador irá trabalhar, sempre alternado entre os membros de sua equipe, para que desta maneira não sobrecarregue somente um funcionário do setor.

Sobre a participação dos funcionários no desenvolvimento organizacional, diz que os mesmos participam através de sugestões, reuniões e treinamentos, nos próprios turnos de trabalho e no dia a dia.

Perguntou-se sobre as políticas de recursos humanos da organização. Em suma disse que, aos poucos, a empresa está iniciando programas de treinamento e promoção de pessoal, conforme a disponibilidade de recursos financeiros. A fiscalização de funcionários é feita através de planilhas de produção e desenvolvimento pelos encarregados dos setores.

Questionou-se sobre como as políticas de recursos humanos podem influenciar, no que diz respeito à qualidade total. Respondeu que na organização tem-



se o intuito de manutenção e desenvolvimento da organização promovendo políticas de colaboração e retenção de talentos, bem como valorização dos funcionários.

Quanto às prioridades da gestão de recursos humanos, o gerente afirmou que as prioridades são: Gestão estratégica dos funcionários, administrando prioridades como bem-estar, benefícios, cargos e salários e outros fatores que envolvem seus desempenho dentro da empresa.

No que diz respeito a instrumentos de trabalho, diz que há algumas políticas de incentivo, através de treinamentos, delegação de funções e autonomias, dentre outros.

Na questão nove, perguntou-se se a organização pode ser considerada como uma organização substantiva. A resposta foi sim, pois embora possua linhas e conceitos básicos de administração, adapta-se e modifica-se com agilidade seguindo as tendências e necessidades da organização e do mercado. Esta flexibilidade quando bem orientada, torna-se fator motivador dos empregados e desafiador para a diretoria.

Sobre a adequação à realidade do mercado, a empresa evita mudanças radicais.

O gerente também afirmou, conforme questionado na pergunta onze, que há estratégias de recursos humanos que não vem sendo adequadamente desenvolvidas, como as estratégias ligadas a desenvolvimento de pessoal no que se refere as áreas técnicas, que não possuem política própria, bem como a análise por competência que ainda não está formatada.

Quanto às perspectivas de expansão da organização, o gerente afirmou que em curto prazo são moderadas, pois este segmento assim como outros estão diretamente ligados ao crescimento econômico do país que por sua vez está discreto.

Para finalizar, perguntou-se o que é preciso melhorar ou modificar na organização, em se tratando de recursos humanos. O gerente de recursos humanos da ATM Publicidade Ltda afirmou que é preciso desenvolver principalmente a política de desenvolvimento de pessoal, e a forma de avaliação e recompensa dos funcionários. O futuro será baseado em competência e objetivos atingidos.

## **7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO COM BASE TEÓRICA**

Segundo Maximiniano (2000), para realizar os objetivos de recursos humanos em uma organização é preciso empregar pessoas. Essa é a tarefa funcional de recursos humanos. Deve-se administrar todos os tipos de relações da organização com seus empregados. A tarefa da administração, segundo Chiavenato (2000), é integrar e coordenar recursos organizacionais muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos, tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço; em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz quanto possível. A organização estudada, ATM PUBLICIDADE LTDA, tem missão e visão como, antecipar-se, sempre, aos desejos do cliente, atendendo e superando as suas expectativas e necessidades com soluções, produtos e serviços da mais alta qualidade e tecnologia, através de uma equipe de profissionais em contínuo aprimoramento, utilizando-se de processos inovadores, criativos, e equipamentos de última geração, que garantam a rentabilização crescente das ações e negócios da empresa, de seus acionistas e seus funcionários. Visa percorrer o século XXI como um grupo sólido, crescente, competente e correto, reconhecido nacional e internacionalmente pela excelência de suas soluções e serviços, pela qualidade e alta tecnologia de seus produtos, e pela competência, modernidade e retidão de sua gestão, motivo de constante orgulho e modelo para seus funcionários.

A política de recursos humanos é responsabilidade primeira e indelegável da alta direção em uma organização. É a diretoria que deverá dizer como atenderá as premissas fundamentais: obtenção de recursos qualificados e fixação e

desenvolvimento desses recursos humanos em uma organização em desenvolvimento. Nas entidades voltadas para o macro-social, tais como as associações de defesa de direitos civis, observa-se uma curiosa ambigüidade: para o mundo exterior elas possuem uma estrutura formal bem definida mas, internamente há uma neutralização relativa da hierarquia. Nas organizações que funcionam como microempresas, prevalecem formas de administração participativa, variando o seu grau em função do peso da ideologia dos seus proprietários ou fundadores. (Serva, 1993).

A Koike, organização estudada, é uma empresa familiar, nacional e privada, fundada na década de 80, por um imigrante japonês, apaixonado pela arte e pela pintura. Durante esse período a empresa passou por muitos avanços administrativos, gerenciados pela filha do fundador, e depois por seus irmãos.

Segundo Crosby (1993), o objetivo da integração nas organizações é evitar problemas e atingir o sucesso. A integração contém três princípios: fazer com que os funcionários sejam bem sucedidos, os fornecedores e também os clientes. Elas se complementam tanto aos funcionários quanto à organização. Para uma organização colocar em prática a integração, deve-se construir o clima de consideração entre as pessoas. Isto faz com que os empregados saibam o que a administração espera deles, com que se comportem da melhor maneira possível e diz a todos que o local zela por sua reputação. A ATM PUBLICIDADE LTDA utiliza o Projeto de Integração Koike, através do "sistema padrinho". O novo integrante irá conversar com os responsáveis de cada departamento (ou seu representante) com o objetivo de conhecer a rotina de trabalho e os procedimentos sistêmicos da Koike, para coletar as principais informações. A Koike também preparou um Manual de Integração, o qual contém as principais informações para o novo integrante, como jornada de trabalho, banco de

horas, férias, apresentação da empresa, dentre outras informações da empresa. Em seu primeiro dia, o novo funcionário será apresentado ao padrinho. A escolha do padrinho deve se restringir ao departamento em que o novo colaborador irá trabalhar, sempre alternado entre os membros de sua equipe, para que desta maneira não sobrecarregue somente um funcionário do setor.

O desenvolvimento organizacional transforma as organizações mecanicísticas em organizações orgânicas, através da mudança organizacional, de modificação da cultura organizacional e da compatibilização dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos participantes. Desta forma, ressalta Chiavenato, o desenvolvimento organizacional é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade. Cita ainda que, entre as áreas técnicas de intervenção em desenvolvimento organizacional, as mais importantes são realimentação (feedback) de dados, desenvolvimento de equipes, enriquecimento de cargos, treinamento da sensibilidade e consultoria de procedimentos. (2000). Na organização estudada, a integração se dá através de sugestões, reuniões, treinamentos, no próprio turno do trabalho no dia a dia.

A política de recursos humanos em uma empresa estará centrada nos aspectos positivos, exercendo função orientadora e normativa (integrando o pessoal, ajustando-o, orientando-o, treinando-o, promovendo-o por desempenho) ou se dará ênfase aos aspectos negativos, cumprindo função fiscalizadora e repressiva. (Matos, 1993). Aos poucos, a ATM PUBLICIDADE LTDA está iniciando programas de treinamento e promoção de pessoal, conforme a disponibilidade de recursos financeiros. A fiscalização de funcionários é feita através de planilhas de produção e desenvolvimento pelos encarregados dos setores.

A formulação das políticas de recursos humanos, segundo Alves, já integradas com o negócio, filosofia e os objetivos de qualquer organização, é, atualmente, condição fundamental e indispensável na busca de excelência, qualidade e do atingimento de altos níveis de produtividade.(2004) As políticas procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. São, portanto, diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas.

Lucena (*apud* ALVES, 2004) estabelece prioridades na gestão dos recursos humanos: a busca da qualidade, da competência e do desempenho dos recursos humanos; atuação em um ambiente de mudanças e de desafios; atuar, tendo em vista o presente e o futuro da organização. Na organização estudada, tem-se o intuito de manutenção e desenvolvimento da organização promovendo políticas de colaboração e retenção de talentos, bem como valorização dos funcionários.

Para Albuquerque, (2004), os principais objetivos de recursos humanos em uma organização são: estabilização da força de trabalho; qualificação e desenvolvimento do quadro de funcionários; comunicação e criação de sistemas de gestão mais participativos. Segundo Alves, administrar recursos humanos consiste em estruturar organizacionalmente a área, de modo a atender aos novos objetivos decorrentes de sua missão. (2004) Ressalta ainda que os principais objetivos de recursos humanos são: relacionar objetivos no sentido de comprovar o valor que o trabalho de recursos humanos representa para a razão de ser da empresa; identificar e comprovar o porque de recursos humanos constar da folha de pagamento da organização; e mensurar o valor que o trabalho representa para os negócios da empresa. As prioridades da gestão de recursos humanos da organização estudada

são Gestão estratégica dos funcionários, administrando prioridades como bem-estar, benefícios, cargos e salários e outros fatores que envolvem seu desempenho dentro da empresa.

Segundo Drucker (1998), o trabalho é um processo produtivo e precisa de controles apropriados. Especialmente, o processo da produção precisa possuir controles com relação a: seu rumo, sua qualidade, a quantidade da sua produção em determinado período e com determinado conteúdo de atividades, seus padrões, sua economia, ou seja, a eficiência com que utiliza os recursos ao seu dispor. Os instrumentos constituem a ponte entre trabalho e o ato de trabalhar, precisando ajustar-se a ambos. Os instrumentos podem ser utilizados tanto para a mecanização como para a automação, cada uma das quais apresenta suas próprias condições de aplicação e exigências. A organização estudada tem como instrumentos algumas políticas de incentivo, através de treinamentos, delegação de funções e autonomias, dentre outros.

Serva (2004) diz sobre organizações substantivas. Diz que se deve ter cuidado para não mitificar as organizações substantivas nem a sua dinâmica de atuação, pois elas não seguem e não se constituem em modelos a serem seguidos, não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, como também o estabelecimento de cargos, dentre outros ditames da chamada Ciência da Administração, que fornece as soluções utilizadas pela grande maioria das organizações burocráticas contemporâneas. A Koike pode ser chamada de uma organização substantiva, pois embora possua linhas e conceitos básicos de administração, adapta-se e modifica-se com agilidade seguindo as tendências e necessidades da organização e do mercado. Esta flexibilidade quando bem orientada, torna-se fator motivador dos empregados e desafiador para a diretoria.

Segundo Chiavenato (*apud* Alves, 2004), as principais estratégias de recursos humanos que uma organização deve abranger são políticas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos. Lucena (*apud* Alves, 2004) também cita o planejamento de recursos humanos, planejamento organizacional, colocação de recursos humanos, compensação, relações trabalhistas e sindicais e gerência. Na organização estudada, há estratégias de recursos humanos que não vem sendo adequadamente desenvolvidas, como as estratégias ligadas a desenvolvimento de pessoal no que se refere as áreas técnicas, que não possuem política própria, bem como a análise por competência que ainda não está formatada.

Lucena diz que, em uma organização, o planejamento de recursos humanos tomará como base as decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar em termos quantitativos e qualitativos suas necessidades de recursos humanos. Considerará desempenho, potencial e mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento de recursos humanos, tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da organização. O planejamento organizacional manterá um modelo organizacional que dimensione um estrutura produtiva , dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações, interna e externamente. Criará condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e a produtividade de sua força de trabalho. (*apud* ALVES, 2004) Na ATM Publicidade Ltda é preciso desenvolver principalmente a política de desenvolvimento



de pessoal, e a forma de avaliação e recompensa dos funcionários. O futuro será baseado em competência e objetivos atingidos.

## 8 RECOMENDAÇÕES

Em uma organização é preciso empregar pessoas. Essa é a principal função de recursos humanos em uma organização, assim como coordenar recursos organizacionais, integrar pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço; tudo isso em busca do crescimento e desenvolvimento organizacional. Pois o objetivo da integração nas organizações é evitar problemas e atingir o sucesso.

Detectou-se que a organização estudada apresenta como principais problemas a desmotivação e a má administração. A desmotivação vem da má administração. Foi identificado que a organização dá mais atenção e prioridade aos clientes do que aos empregados, sendo que para uma organização colocar em prática a integração, deve-se construir o clima de consideração entre as pessoas. No entanto, isso não é valorizado e colocado em prática na empresa.

São necessárias mudanças como ampliar e aprimorar os canais internos de comunicação. É necessário instituir um canal aberto para a participação de todos os funcionários, para a melhoria da qualidade do ambiente interno de trabalho.

As mais importantes áreas técnicas onde os recursos humanos devem atuar são realimentação (feedback) de dados, desenvolvimento de equipes, enriquecimento de cargos, treinamento da sensibilidade e consultoria de procedimentos. Na Atm Publicidade Ltda a integração se dá apenas através de sugestões, reuniões, treinamentos, no próprio turno do trabalho no dia a dia; ou seja, os funcionários opinam quando e se querem, as reuniões ocorrem apenas para resolver problemas e não para

preveni-los, e, treinamentos ocorrem dentro do próprio trabalho diário sem coordenação e obtenção de certificados.

É preciso aprimorar o método administrativo, tanto na parte técnica quanto na operacional, visando uma linha de produção estável.

Existem estratégias de recursos humanos que não vem sendo adequadamente desenvolvidas. A organização precisa desenvolver e melhorar as estratégias ligadas ao desenvolvimento de pessoal no que se refere às áreas técnicas, que não possuem política própria, bem como a análise por competência que ainda não está formatada.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma organização desenvolvida e de sucesso, existem critérios instrumentais onde o trabalho é um processo produtivo e de controles apropriados. Os instrumentos para um trabalho produtivo são a eficiência no que diz respeito a rumo, qualidade, quantidade da produção em certo período, ou seja, a eficiência com que a organização utiliza os recursos ao seu dispor.

A Atm Publicidade Ltda, em sua política de recursos humanos, apresenta como critérios instrumentais somente poucas políticas de incentivo a funcionários, através de treinamentos repentinos e sem rumo; e a delegação de funções e autonomias na vem sendo adequadamente administrados. Sendo os instrumentos os principais responsáveis pela ponte entre o trabalho e o ato de trabalhar, ficou evidenciado que a organização estudada nas possui políticas nem critérios instrumentais suficientes para atingir, com sucesso, o crescimento.

Organizações substantivas são aquelas que não seguem modelos de políticas administrativas, não seguem técnicas de elaboração de estruturas, ou seja, não busca soluções utilizadas pela maioria das organizações burocráticas contemporâneas.

Embora aparente, a organização estudada pode ser chamada de uma organização substantiva. Apesar de tentar seguir modelos, possui linhas e conceitos básicos de administração. Desde sua fundação, a Atm Publicidade Ltda busca atingir seus objetivos, tentando criar novas políticas de recursos humanos e administrativos.

Adapta-se e modifica-se facilmente a novas tendências do mercado. Esta flexibilidade, quando bem orientada, poderia ser fator motivados e desafiados para empregados e diretores. Porém, os critérios substantivos são praticamente inexistentes.

Os critérios substantivos na organização, aparentemente, existem, pois esta procura adaptar-se a todas as mudanças econômicas repentinas, não seguindo métodos já utilizados por outras empresas. No entanto, a empresa tem dificuldade de aplicar suas políticas de recursos humanos na organização como um todo.

Em suma, se pode ressaltar que, na organização estudada, novos critérios instrumentais e substantivos devem ser adotados como plano de capacitação para o gerenciamento, criação de novos procedimentos administrativos, elaboração de formas eficazes de avaliação de desempenho, plano de cargos e salários e programas de confraternização com funcionários administrativos e operacionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Vladimir. **Os impactos causados pela implantação de um programa de controle de qualidade total (TQC) nas políticas de recursos humanos de uma organização: o caso IOCHPE-MAXION S.A.** (Dissertação de Mestrado). Disponível em: [http://www.eps.ufsc.br/disser/vlad/capit\\_3/cp3a\\_vla.htm](http://www.eps.ufsc.br/disser/vlad/capit_3/cp3a_vla.htm). Acesso em: 06 de maio de 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CROSBY, Philip B. **Integração: Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à Administração** (tradução de Carlos <sup>a</sup> Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998).

GUIMARÃES, José Augusto Chaves. **“Políticas de análisis y representacion de contenido para la gestión del conocimiento en las organizaciones.”** Disponible em : <http://cicic.unizar.es/ibersid2000/quimaraes.htm>. Acesso em: 06 de maio de 2004.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. - revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

SERVA, Maurício. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. Revista de Administração de Empresas – RAE / EAE SP/FGV, São Paulo, Brasil: maio e abril de 1993.

## **ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**(destinado ao gerente de recursos humanos da organização)**

1. QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO?
2. COMENTE SOBRE A HIERARQUIA ORGANIZACIONAL.
3. QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO?
4. DE QUE MANEIRA OS FUNCIONÁRIOS PARTICIPAM PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL?
5. QUAIS SÃO AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA ORGANIZAÇÃO, NO QUE DIZ RESPEITO A INTEGRAR, AJUSTAR, ORIENTAR, TREINAR, PROMOVER E FISCALIZAR O PESSOAL?
6. EM BUSCA DA QUALIDADE TOTAL, DE QUE MANEIRA AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PODEM INFLUENCIAR?
7. QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO?
8. QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA UM TRABALHO PRODUTIVO? (INSTRUMENTOS FÍSICOS, PARA PRODUÇÃO, OU INSTRUMENTOS CONCEITUAIS).
9. A ORGANIZAÇÃO PODE SER CONSIDERADA COMO UMA ORGANIZAÇÃO SUBSTANTIVA?



10. FEITA REVISÃO PERIÓDICA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS OBJETIVANDO ADEQUÁ-LAS À REALIDADE DO MERCADO E A CONJUNTURA?
11. QUAIS AS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS QUE NÃO VÊM SENDO ADEQUADAMENTE DESENVOLVIDOS?
12. QUAIS SÃO AS PERSPECTIVAS DE EXPANSÃO DA ORGANIZAÇÃO?
13. O QUE É PRECISO MELHORAR OU MODIFICAR NA ORGANIZAÇÃO, EM SE TRATANDO DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS?